

PERAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI MANAJER DALAM IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Amirudin, Masluyah Suib, M. Syukri

Program Magister Administrasi Pendidikan FKIP Universitas Tanjungpura Pontianak

Email: amirudin399@yahoo.co.id

Abstract: This research aim to describe of MBS implementation by principle in SDN 12 Delta Pawan Sub District Ketapang Regency consist of procedure of MBS implementation, principle's role as manager in implementation of MBS, supplementary factor and resistor of MBs implementation, and also principle's strive to overcome the resistance in implementation of MBS. This Research use the approach qualitative by case study design. Data source are principle, teacher, and school committe. Data obtained by circumstantial interview, observation and documentation. Data analyse conducted by 3 activity path that is reduction, display, and verification. Result of data analysis indicate that the implementation of MBS by principle in SDN 12 Delta Pawan have walked effective enough and as according to policy and school planning covering procedure, the principle's contribution as manager, supplementary factor and resistor, and also principle's strive to overcome the resistance in implementation of MBS.

Keywords: Manager, MBS, SD

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi MBS oleh kepala sekolah di SD Negeri 12 Delta Pawan Kabupaten Ketapang termasuk prosedur implementasi MBS, peran kepala sekolah sebagai manajer dalam implementasi MBS, faktor pendukung dan penghambat implementasi MBS, serta upaya kepala sekolah mengatasi hambatan dalam implementasi MBS. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Sumber data penelitian adalah kepala sekolah, guru, dan komite sekolah. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi non partisipan dan dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui 3 alur kegiatan yaitu reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data. Hasil analisis data menunjukkan bahwa implementasi MBS oleh kepala sekolah di SD Negeri 12 Delta Pawan Kabupaten Ketapang telah berjalan cukup efektif dan sesuai dengan kebijakan dan perencanaan sekolah yang meliputi prosedur, kontribusi kepala sekolah sebagai manajer, faktor pendukung dan pemghambat, serta upaya kepala sekolah dalam mengatasi hambatan implementasi MBS.

Kata Kunci: Manajer, MBS, SD

Salah satu permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah. Berbagai usaha telah dilakukan pemerintah untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional misalnya, mengembangkan kurikulum nasional dan lokal, meningkatkan kompetensi guru melalui pelatihan, pengadaan buku dan alat pelajaran, pengadaan dan perbaikan sarana dan prasarana pendidikan, dan peningkatan mutu manajemen sekolah. Namun demikian, berbagai indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang berarti.

Melalui manajemen berbasis sekolah (MBS), pemerintah memberikan kesempatan sepenuhnya kepada pihak sekolah untuk mengelola sekolah secara mandiri sesuai dengan kemampuan dan potensi sekolah tersebut. MBS memberikan peluang yang besar untuk menjadikan kepala sekolah, guru, dan administrator yang profesional. Pelaksanaan MBS menuntut komitmen semua unsur terutama kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dan *stakeholder*. Romli (2009:1) menyatakan bahwa, “MBS merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan, yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik”. Sebagai wujud reformasi pendidikan, MBS pada prinsipnya bertumpu pada sekolah dan masyarakat serta jauh dari birokrasi yang sentralistik. MBS berpotensi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, pemerataan, efisiensi, serta manajemen yang bertumpu di tingkat sekolah. Friedman dalam (Zamroni, 2000:20) menyatakan bahwa sekolah-sekolah harus diorganisir secara desentralistik, bahkan lebih ekstrem lagi sekolah harus mandiri dalam melaksanakan pendidikannya. Jika lembaga-lembaga pendidikan diberi wewenang yang lebih besar, maka diharapkan mereka akan bersaing dengan sehat, baik secara kualitatif dan kuantitatif. Namun demikian, bukan berarti pemerintah melepaskan tanggung jawab terhadap pendidikan, melainkan tetap bertanggung jawab sebagai fasilitator, mediator, monitor, dan yang terpenting adalah sebagai penyandang dana pendidikan, sebagaimana yang telah diamanatkan dalam UUD 1945 pasal 31 ayat 4.

Eksistensi MBS di sekolah menjadikan peran kepala sekolah sangat penting dalam mengembangkan dan memajukan lembaga pendidikan, tenaga kependidikan, dan *output*-nya. Kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS memiliki multiperan, yakni; sebagai *administrator, manager, leader, chief, motivator, negotiator, figure, communicator*, wakil lembaga dalam urusan eksternal dan fungsi-fungsi yang lainnya”. Mulyasa (2006b:98) menyatakan bahwa ada peran tambahan sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, yakni: sebagai *leader, inovator, motivator, figur* dan *mediator*. Ini mengisyaratkan bahwa implementasi MBS sangat menuntut sikap kreatif, inovatif, dan sikap profesionalisme kepala sekolah sebagai seorang manajer pengelola sekolah agar dapat mengatur diri secara mandiri menggunakan manajemen berbasis sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan sesuai dengan potensi, tuntutan dan kebutuhan sekolah yang bersangkutan.

Pengamatan awal pada Sekolah Dasar (SD) Negeri 12 Kecamatan Delta Pawan Kabupaten Ketapang yang menjadi lokasi dari penelitian ini diperoleh informasi bahwa penerapan manajemen berbasis sekolah telah dilaksanakan secara berhasil. Ini ditandai dengan penilaian akreditasi sekolah dengan kategori A dan tingginya minat siswa untuk bersekolah di SD Negeri 12 Delta Pawan. Jumlah siswa dan rombongan belajar pada tiap tahun mengalami peningkatan yang cukup bervariasi.

Pengelolaan tugas kepala sekolah sebagai manajer dalam implementasi manajemen berbasis sekolah di SD Negeri 12 Delta Pawan Kabupaten Ketapang juga terlihat jelas dalam peningkatan profesionalisme guru. Hal ini tampak dari jumlah pelatihan yang telah diikuti guru antara lain: 29 guru telah dikutsertakan dalam seminar pendidikan, 5 guru khusus mengikuti pelatihan guru kelas, 23 orang guru aktif mengikuti KKG, 2 guru telah mengikuti pelatihan olahraga, dan sebanyak 4 guru telah mengikuti pelatihan mata pelajaran agama.

Keberhasilan implementasi manajemen berbasis sekolah di SD Negeri 12 Delta Pawan Kabupaten Ketapang dipicu oleh kemauan untuk meningkatkan mutu pendidikan secara berkesinambungan (*continuous improvement*). Selain itu, implementasi manajemen berbasis sekolah di SD Negeri 12 Delta Pawan juga didorong oleh persaingan yang cukup ketat di antara sekolah-sekolah di daerah tersebut khususnya dan di kabupaten Ketapang pada umumnya. Dalam rangka mempertahankan eksistensi sekolah di hati masyarakat dan untuk peningkatan mutu pendidikan, kepala sekolah berupaya secara optimal menerapkan manajemen berbasis sekolah di SD Negeri 12 Delta Pawan Kabupaten Ketapang.

Istilah manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan terjemahan dari “*School Based Management*” yang pertama kali ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat. Munculnya gagasan ini dipicu oleh ketidakpuasan atau kegerahan para pengelola pendidikan pada level operasional atas keterbatasan kewenangan yang mereka miliki untuk dapat mengelola sekolah secara mandiri. Umumnya dipandang bahwa para kepala sekolah merasa tak berdaya karena terperangkap dalam ketergantungan berlebihan terhadap konteks pendidikan. Akibatnya, peran utama kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan semakin dikedirlikan dengan rutinitas urusan birokrasi yang menumpulkan kreativitas berinovasi.

Manajemen berbasis sekolah terlahir dengan beberapa nama yang berbeda, antara lain “tata kelola berbasis sekolah” (*school-based governance*), “manajemen mandiri sekolah” (*school self-manegement*), dan bahkan juga dikenal dengan “*school site management*” atau “manajemen yang bermarkas di sekolah”. Nama-nama tersebut memiliki makna yang sama, yakni sekolah diharapkan dapat menjadi lebih otonom dalam pelaksanaan manajemen sekolahnya, khususnya dalam penggunaan 3M-nya, yakni *man*, *money*, dan *material*. Berdasarkan makna leksikal, MBS dapat diartikan sebagai penggunaan berbagai sumber daya yang berasaskan pada sekolah itu sendiri dalam proses pengajaran atau pembelajaran (Nurkolis, 2002:1).

Mulyasa (2006a:24) menjelaskan konsep MBS sebagai suatu paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah agar sekolah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Pelibatan masyarakat dimaksudkan agar mereka lebih memahami, membantu, dan mengontrol pengelolaan pendidikan. Fattah dan Ali (2008:1.5) menyatakan, “MBS adalah suatu pendekatan yang bertujuan merancang kembali pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, siswa, kepala sekolah, orang tua siswa, dan masyarakat”. Wohlstetter dan Mohrman yang dikutip oleh Nurkolis (2003:2) menyebutkan, “Secara luas MBS merupakan pendekatan politis untuk mendesain ulang organisasi sekolah dengan memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada partisipan sekolah pada tingkat lokal guna memajukan sekolahnya.”

Gagasan MBS perlu dipahami dengan baik oleh seluruh pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) dalam penyelenggaraan pendidikan, khususnya sekolah, karena implementasi MBS tidak sekedar membawa perubahan dalam kewenangan akademik sekolah dan tatanan pengelolaan sekolah, akan tetapi membawa perubahan

pula dalam pola kebijakan dan orientasi partisipasi orang tua dan masyarakat dalam pengelolaan Sekolah.

Manajemen berbasis sekolah dapat bermakna desentralisasi yang sistematis pada otoritas dan tanggung jawab tingkat sekolah untuk membuat keputusan atas masalah signifikan terkait penyelenggaraan sekolah. Ini sejalan pendapat Fattah dan Ali (2008:1.5) yang menyatakan, "MBS adalah suatu pendekatan yang bertujuan merancang kembali pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, siswa, kepala sekolah, orang tua siswa, dan masyarakat". Selanjutnya, Wahyudi (2012:2) menyatakan bahwa MBS ditawarkan sebagai salah satu alternatif jawaban pemberian otonomi daerah di bidang pendidikan, mengingat prinsip dan kecenderungannya yang mengembalikan pengelolaan manajemen sekolah kepada pihak-pihak yang dianggap paling mengetahui kondisi riil di sekolah. Fattah dan Ali, (2008:1.5) menyatakan bahwa MBS mengubah sistem pengambilan keputusan dengan memindahkan otoritas dalam pengambilan keputusan dan manajemen ke setiap pihak yang berkepentingan di tingkat lokal (*local stakeholders*).

Sekolah mengemban fungsi berposisi di garis paling depan dalam melayani pendidikan masyarakat, sehingga sekolah harus dapat merespon dengan cepat perubahan yang ada, namun juga tetap mengikuti standar-standar yang sudah ditentukan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Sekolah sebagai unit organisasi yang mempunyai otonomi, mempunyai hak untuk mengatur dirinya sendiri. Pengoperasionalan MBS memerlukan langkah-langkah perumusan lingkup kegiatan pengelolaan yang sudah digariskan dalam peraturan kementerian dalam bentuk standar-standar pengelolaan yang harus diikuti oleh sekolah (kegiatan yang diatur oleh aturan), dan kegiatan-kegiatan yang sepenuhnya diatur oleh sekolah (otonomi sepenuhnya).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa MBS merupakan model pengelolaan sekolah yang memberikan kewenangan yang lebih besar pada tingkat sekolah dalam rangka memberdayakan seluruh sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien sesuai dengan potensi dan kebutuhan sekolah itu sendiri, dengan melibatkan peran serta masyarakat dalam proses pengambilan keputusan (partisipatif).

Manajemen berbasis sekolah bertujuan untuk memberdayakan sekolah, terutama sumber daya manusia melalui pemberian kewenangan, serta fleksibilitas sumber daya lain untuk memecahkan persoalan yang dihadapi sekolah yang bersangkutan. Tujuan utama penerapan MBS adalah untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan dan relevansi pendidikan di sekolah, dengan adanya wewenang yang lebih besar dan luas bagi sekolah untuk mengelola urusannya sendiri. Wahyudi (2012:3) secara lebih khusus menyampaikan tujuan manajemen berbasis sekolah, sebagai berikut: 1) meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia, 2) meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama, 3) meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orangtua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolah, 4) meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah untuk pencapaian mutu pendidikan yang diharapkan. 5) memberdayakan potensi sekolah yang ada agar menghasilkan lulusan yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan masyarakat.

Berdasarkan tujuan implementasi MBS tersebut, terlihat bahwa dengan model pengelolaan yang menekankan kemandirian dan kreativitas sekolah ini diharapkan dapat meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Sekolah merupakan titik tumpu dalam menjalankan model MBS ini. Namun, sekolah tidak dapat bekerja sendirian, melainkan perlu melibatkan partisipasi masyarakat dan orang tua siswa.

Implementasi MBS membawa manfaat besar bagi perubahan manajemen sekolah. Mulyasa (2006a:25-26) mengemukakan tiga manfaat penting dari penerapan MBS. *Pertama*, MBS memberikan kebebasan dan kekuasaan yang besar pada sekolah disertai seperangkat tanggung jawab. Dengan adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi MBS sesuai dengan kondisi setempat, sekolah dapat lebih meningkatkan kesejahteraan guru sehingga dapat lebih berkonsentrasi pada tugas. *Kedua*, MBS mendorong profesionalisme guru dan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di sekolah. Melalui penyusunan kurikulum efektif, rasa tanggap sekolah terhadap kebutuhan setempat meningkat dan menjamin layanan pendidikan sesuai dengan tuntutan peserta didik dan masyarakat sekolah. *Ketiga*, MBS menekankan keterlibatan maksimal berbagai pihak, seperti pada sekolah-sekolah swasta, sehingga menjamin partisipasi staf, orang tua, peserta didik, dan masyarakat yang lebih luas dalam perumusan-perumusan keputusan tentang pendidikan.

Manfaat penerapan MBS yang telah dikemukakan menunjukkan bahwa sekolah memiliki kewenangan dan tanggungjawab yang lebih besar dalam mengelola sekolahnya, sehingga sekolah lebih mandiri. Dengan kemandiriannya, sekolah lebih berdaya dalam mengembangkan program-program yang tentu saja, lebih sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimiliki. Dengan fleksibilitas, sekolah akan lebih lincah dalam mengelola dan memanfaatkan sumberdaya sekolah secara optimal.

Nurkolis dalam (Wahyudi, 2012: 4) mengemukakan empat prinsip yang perlu diperhatikan dalam mengelola sekolah menggunakan MBS, sebagai berikut: 1) Prinsip Ekuifinalitas (*Principal of Equifinality*) yaitu prinsip yang didasarkan pada teori manajemen modern yang berasumsi bahwa terdapat beberapa cara yang berbeda-beda untuk mencapai suatu tujuan. MBS menekankan fleksibilitas sehingga sekolah harus dikelola oleh warga sekolah menurut kondisi mereka masing-masing. Karena kompleksnya pekerjaan sekolah saat ini dan adanya perbedaan yang besar antara sekolah yang satu dengan yang lain, misalnya perbedaan tingkat akademik siswa dan situasi komunitasnya, sekolah tak dapat dijalankan dengan struktur yang standar di seluruh kota, provinsi, apalagi negara. Sekolah harus mampu memecahkan berbagai permasalahan yang dihadapinya dengan cara yang paling tepat dan sesuai dengan situasi dan kondisinya. Walaupun sekolah yang berbeda memiliki masalah yang sama, cara penanganannya akan berlainan antara sekolah yang satu dengan yang lain, 2) Prinsip Desentralisasi (*Principal of Decentralization*) yaitu prinsip yang dilandasi oleh teori dasar bahwa pengelolaan sekolah dan aktifitas pengajaran tak dapat dielakkan dari kesulitan dan permasalahan. Pendidikan adalah masalah yang rumit dan kompleks sehingga memerlukan desentralisasi dalam pelaksanaannya. Oleh karena itu, sekolah harus diberi kekuasaan dan tanggung jawab untuk memecahkan masalahnya secara efektif dan secepat mungkin ketika masalah itu muncul. Tujuan prinsip desentralisasi adalah efisiensi dalam pemecahan masalah, bukan menghindari masalah. Oleh karena itu MBS harus mampu menemukan masalah, memecahkannya tepat waktu dan memberi

sumbangan yang lebih besar terhadap efektivitas aktivitas pengajaran dan pembelajaran. Tanpa adanya desentralisasi kewenangan kepada sekolah itu sendiri maka sekolah tidak dapat memecahkan masalahnya secara cepat, tepat, dan efisiensi, 3) Prinsip Pengelolaan Mandiri (*Principal of Self Managing System*) yaitu prinsip yang terkait dengan prinsip ekuifinalitas dan prinsip desentralisasi. Ketika sekolah menghadapi permasalahan, maka harus diselesaikan dengan caranya sendiri. Sekolah dapat menyelesaikan masalahnya bila telah terjadi pelimpahan wewenang dari birokrasi di atasnya ke tingkat sekolah. Dengan adanya kewenangan di tingkat sekolah itulah maka sekolah dapat melakukan sistem pengelolaan mandiri, 4) Prinsip Inisiatif Manusia (*Principal of Human Initiative*) yaitu prinsip yang mengakui bahwa manusia bukanlah sumber daya yang statis, melainkan dinamis. Potensi sumber daya manusia harus selalu digali, ditemukan, dan kemudian dikembangkan. Sekolah dan lembaga pendidikan yang lebih luas tidak dapat lagi menggunakan istilah *staffing* yang konotasinya hanya mengelola manusia sebagai barang yang statis. Dengan demikian, lembaga pendidikan harus menggunakan pendekatan *Human Resources Development* (HRD) yang dinamis dan menganggap serta memperlakukan manusia di sekolah sebagai aset yang amat penting dan memiliki potensi untuk terus dikembangkan.

Model MBS yang ideal adalah MBS dalam konsep sistem, yakni adanya pemberdayaan dan sinergi semua aspek pendidikan dan berbagai sumber daya pendidikan pada tingkat sekolah, secara efektif dan efisien dalam satu kesatuan yang utuh untuk mencapai produktivitas pendidikan. Model ideal penerapan MBS terdiri dari output, proses dan input. Input sekolah antara lain visi, misi, tujuan, sasaran, struktur organisasi, input manajemen, input sumber daya. Output sekolah diukur dengan kinerja sekolah, yaitu pencapaian atau prestasi yang dihasilkan oleh proses sekolah. Proses sekolah adalah proses pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan pengelolaan program, dan belajar mengajar.

Rahmat (2009:1) menyatakan bahwa dalam rangka implementasi MBS, maka terdapat beberapa langkah strategis yang perlu sekolah lakukan, yaitu: 1) merumuskan dan menyepakati standar lulusan yang diharapkan bersama dengan indikator dan target yang jelas yang merujuk pada standar nasional pendidikan, 2) menetapkan strategi yang akan sekolah terapkan untuk menghasilkan lulusan yang diharapkan dan relevansinya dengan peningkatan kebutuhan kurikulum, kompetensi pendidik, tenaga kependidikan, sarana-prasarana, dan pembiayaan, 3) meningkatkan daya dukung informasi dengan cara memindai kekuatan, kelemahan lingkungan internal serta memindai peluang dan ancaman lingkungan eksternal. Penyediaan informasi yang tepat dan terpercaya merupakan bagian penting dalam menunjang sukses pengambilan keputusan, 4) meningkatkan efektivitas komunikasi pihak internal dan eksternal sekolah dalam upaya meningkatkan pemahaman mengenai tugas dan tanggung jawab masing-masing, serta dalam membangun dan mengembangkan kerja sama memberikan pelayanan pendidikan secara optimal kepada siswa, 5) meningkatkan daya kolaborasi sekolah dalam menerapkan keputusan bersama ini sebagai bagian dari upaya melibatkan seluruh warga sekolah agar memiliki daya partisipasi yang kuat untuk mengubah kebijakan menjadi aksi.

Menurut Slamet dalam (Syaifuddin dan Effendy, 2011:4), pelaksanaan MBS merupakan proses yang berlangsung secara terus-menerus dan melibatkan semua unsur yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Oleh karena

itu, terdapat sembilan strategi utama yang perlu ditempuh dalam melaksanakan MBS, yaitu: 1) mensosialisasikan konsep MBS kepada seluruh warga sekolah melalui seminar, diskusi, forum ilmiah, dan media masa dengan memperhatikan sistem, budaya, dan sumber daya sekolah, 2) melakukan analisis situasi yang akan menghasilkan tantangan nyata yang harus dihadapi oleh sekolah, 3) merumuskan tujuan situasional yang akan dicapai melalui pelaksanaan MBS, berdasarkan tantangan nyata yang dihadapi, 4) mengidentifikasi fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai tujuan situasional dan yang masih perlu diteliti tingkat kesiapannya meliputi pengembangan kurikulum, tenaga kependidikan dan nonkependidikan, siswa, iklim akademik sekolah, hubungan sekolah-masyarakat, fasilitas, dan fungsi-fungsi lain, 5) menentukan tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya melalui analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threat*), 6) memilih langkah-langkah pemecahan masalah atau tantangan, yakni tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap, 7) membuat rencana untuk jangka pendek, menengah, dan panjang, berikut program-program untuk merealisasikan rencana tersebut, 8) Melaksanakan program-program untuk merealisasikan rencana jangka pendek manajemen berbasis sekolah, 9) melakukan pemantauan serta evaluasi proses hasil MBS.

Manajemen merupakan proses pencapaian tujuan melalui pendayagunaan sumber daya manusia dan material secara efisien. Weihrich and Koontz (2005:4) menyatakan, “*Management is the process of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in groups, efficiently accomplish selected aims*”. Pendapat ini menyatakan bahwa manajemen merupakan proses merancang dan memelihara lingkungan individu-individu yang bekerjasama dalam kelompok secara efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam pendapat yang hampir sama, Hersey and Blanchard (1982: 3) menyatakan, “*Management as working with and through individuals and groups to accomplish organizational goals*”.

Sesuai dengan kapasitasnya sebagai pemimpin pendidikan, strategi kepemimpinan kepala sekolah dapat dikelompokkan ke dalam peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai; 1) *educator*; 2) *manajer*; 3) *administrator*; 4) *supervisor*; 5) *leader*; 6) *inovator*; dan 7) *motivator*. Dalam pelaksanaannya strategi-strategi tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain, karena hal tersebut saling terkait dan saling mempengaruhi. Sebagai seorang manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk: 1) mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, 2) memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan 3) mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. Fattah dan Ali (2008: 1.7) mengemukakan bahwa dalam pelaksanaan MBS kepala sekolah adalah *the key person* untuk keberhasilan pelaksanaan otonomi sekolah. Kepala sekolah adalah orang yang diberi tanggung jawab untuk mengelola dan memberdayakan sumber daya manusia dan sumber dana yang tersedia dan dapat digali dari masyarakat dan orang tua untuk keberhasilan pencapaian visi, misi, dan tujuan sekolah.

Oleh karena itu dalam implementasi MBS, kepala sekolah dituntut memiliki visi dan wawasan yang luas tentang *effect schools* serta kemampuan profesional yang memadai dalam bidang perencanaan, kepemimpinan, manajerial, dan supervisi bidang

pendidikan. Kepala sekolah juga dituntut untuk mampu membangun kerja sama yang harmonis dengan berbagai pihak yang terkait dengan program pendidikan di sekolah.

Fattah dan Ali (2008:1.8) mengemukakan tugas dan wewenang kepala sekolah dalam konteks MBS sebagai berikut: 1) pengelolaan dan pemanfaatan sumber-sumber daya sekolah, 2) pengembangan strategi MBS sesuai dengan visi, misi, dan tujuan pengembangan sekolah, 3) menyusun rencana dan merumuskan kebijakan sekolah sesuai dengan visi, misi, dan tujuan sekolah, 4) mempertanggungjawabkan pekerjaannya kepada dewan sekolah secara periodik, 5) pengelolaan kurikulum dan penetapan tolok ukur penilaian kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan sekolah, 5) mencari dan mengupayakan sumber-sumber dana untuk pembiayaan sekolah, 6) mengupayakan pelibatan *stakeholders* dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan peningkatan kinerja sekolah sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah.

Implementasi manajemen berbasis sekolah dalam pelaksanaannya tidak selalu berjalan mulus dan sesuai dengan harapan serta tujuan. Sekolah kadangkala menemui beberapa kendala yang dapat menjadi faktor penghambat proses pelaksanaan manajemen berbasis sekolah tersebut. Menurut Anwar (2011: 6-7) hambatan yang mungkin dihadapi pihak-pihak berkepentingan dalam penerapan MBS di sekolah sebagai berikut: *Pertama*, sebagian orang tidak menginginkan kerja tambahan selain pekerjaan yang sekarang mereka lakukan. Mereka tidak berminat untuk ikut serta dalam kegiatan yang menurut mereka hanya menambah beban. Anggota dewan sekolah harus lebih banyak menggunakan waktunya dalam hal-hal yang menyangkut perencanaan dan anggaran. Akibatnya kepala sekolah dan guru tidak memiliki banyak waktu lagi yang tersisa untuk memikirkan aspek-aspek lain dari pekerjaan mereka. Tidak semua guru akan berminat dalam proses penyusunan anggaran atau tidak ingin menyediakan waktunya untuk urusan itu. *Kedua*, pengambilan keputusan yang dilakukan secara partisipatif adakalanya menimbulkan frustrasi dan seringkali lebih lamban dibandingkan dengan cara-cara yang otokratis. Para anggota dewan sekolah harus dapat bekerja sama dan memusatkan perhatian pada tugas, bukan pada hal-hal lain di luar itu. *Ketiga*, setelah beberapa saat bersama, para anggota dewan sekolah kemungkinan besar akan semakin kohesif. Di satu sisi hal ini berdampak positif karena mereka akan saling mendukung satu sama lain. Di sisi lain, kohesivitas itu menyebabkan anggota terlalu kompromis hanya karena merasa tidak enak berlainan pendapat dengan anggota lainnya. Pada saat inilah dewan sekolah mulai terjangkit “pikiran kelompok”. Ini berbahaya karena keputusan yang diambil kemungkinan besar tidak lagi realistis. *Keempat*, pihak-pihak yang berkepentingan kemungkinan besar sama sekali tidak atau belum berpengalaman menerapkan model yang partisipatif ini. Mereka kemungkinan besar tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang hakikat MBS sebenarnya dan bagaimana cara kerjanya, pengambilan keputusan, komunikasi, dan sebagainya. *Kelima*, pihak-pihak yang terlibat kemungkinan besar telah sangat terkondisi dengan iklim kerja yang selama ini mereka geluti. Penerapan MBS mengubah peran dan tanggung jawab pihak-pihak yang berkepentingan. Perubahan yang mendadak kemungkinan besar akan menimbulkan kejutan dan kebingungan sehingga mereka ragu untuk memikul tanggung jawab pengambilan keputusan. *Keenam*, setiap penerapan model yang rumit dan mencakup kegiatan yang beragam mengharuskan adanya koordinasi yang efektif dan efisien. Tanpa itu, kegiatan yang beragam akan berjalan sendiri ke tujuannya masing-masing yang kemungkinan besar sama sekali menjauh dari tujuan sekolah. Apabila

pihak-pihak yang berkepentingan telah dilibatkan sejak awal, mereka dapat memastikan bahwa setiap hambatan telah ditangani sebelum penerapan MBS.

Dua unsur penting dalam MBS adalah pelatihan yang cukup tentang MBS dan klarifikasi peran dan tanggung jawab serta hasil yang diharapkan kepada semua pihak yang berkepentingan. Selain itu, semua yang terlibat harus memahami apa saja tanggung jawab pengambilan keputusan yang dapat dibagi, oleh siapa, dan pada level mana dalam organisasi. Anggota masyarakat sekolah harus menyadari bahwa adakalanya harapan yang dibebankan kepada sekolah terlalu tinggi. Pengalaman penerapannya di tempat lain menunjukkan bahwa daerah yang paling berhasil menerapkan MBS telah memfokuskan harapan mereka pada dua manfaat yaitu meningkatkan keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan menghasilkan keputusan lebih baik.

METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Sukmadinata (2010:96) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif mempunyai dua tujuan yaitu menggambarkan dan mengungkap, dan menggambarkan dan menjelaskan. Sugiyono (2012:9) menyatakan bahwa metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan filsafat *postpositivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah dimana peneliti adalah instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian lebih menekankan pada makna dari pada generalisasi. Penelitian dilakukan melalui penyelidikan dan pengamatan semua objek yang diteliti dengan mengungkapkan semua fakta yang ada.

Penelitian ini menggunakan jenis desain studi kasus. Penelitian kualitatif menggunakan desain studi kasus dalam arti penelitian difokuskan pada satu fenomena saja yang dipilih dan ingin dipahami (Sukmadinata, 2010:99). Sedangkan Mulyana (2006: 201) menyatakan bahwa studi kasus merupakan uraian dan penjelasan komprehensif mengenai berbagai aspek seorang individu, suatu kelompok, suatu organisasi (komunitas), suatu program, atau suatu situasi sosial. Ini berarti, peneliti studi kasus berupaya menelaah sebanyak mungkin data mengenai subjek yang diteliti. Dalam penelitian ini, peneliti berusaha untuk menelaah sebanyak mungkin data mengenai peran kepala sekolah sebagai manajer dalam implementasi manajemen berbasis sekolah yang dihasilkan melalui wawancara mendalam, pengamatan berperan serta, kuesioner, serta data dokumenter.

Penelitian kualitatif merupakan pendekatan yang menekankan pada hasil pengamatan peneliti sehingga peran manusia sebagai instrumen penelitian menjadi suatu keharusan. Bahkan, dalam penelitian kualitatif, posisi peneliti menjadi instrumen kunci (*the key instrument*). Penelitian kualitatif memiliki beberapa karakteristik umum yaitu: *pertama*, penelitian kualitatif memiliki latar alamiah sebagai sumber data langsung serta peneliti menjadi instrumen kunci atau instrumen utama. Artinya peneliti kualitatif akan menuju pada latar khusus penelitiannya, karena mereka memiliki perhatian dengan konteks keseluruhannya. *Kedua*, data yang dikumpulkan dalam penelitian kualitatif lebih cenderung dalam bentuk kata-kata dari pada angka-angka sebagaimana dalam penelitian kuantitatif. Dengan demikian hasil analisisnya akan berupa uraian yang kaya akan deskripsi dan penjelasan tentang aspek-aspek masalah

yang menjadi fokus penelitian. *Ketiga*, penelitian ini lebih menekankan pada proses daripada hasil. Dalam penelitian ini data dan informasi yang dikumpulkan lebih fokus pada kegiatan-kegiatan yang dilakukan, bukan dari hasil semata. *Keempat*, analisis yang digunakan oleh peneliti akan berupaya mengungkapkan makna dari keadaan yang diamatinya.

Berdasarkan karakteristik penelitian kualitatif di atas, menjadi jelaslah bahwa sebagai instrumen penelitian, peneliti menjadi pengumpul data utama dalam penelitian ini. Rasional yang dapat dipertanggung jawabkan mengenai penempatan peneliti sebagai instrumen penelitian kualitatif, yaitu bahwa peneliti memiliki adaptabilitas yang tinggi sehingga mampu menyesuaikan diri dengan situasi yang berubah-ubah yang dihadapi dalam penelitian tersebut. Sebagai contoh, peneliti akan dapat memperhalus atau memodifikasi pertanyaan untuk bisa memperoleh data yang lebih terinci menurut keinginannya.

Lamanya peneliti berada di lapangan sejak minggu ketiga bulan Oktober tahun 2012 hingga minggu pertama bulan Desember 2012. Untuk kegiatan wawancara dilaksanakan selama tiga minggu karena menyesuaikan kondisi dan kegiatan kepala sekolah maupun guru. Sedangkan pelaksanaan observasi dilakukan selama 9 hari dimana peneliti datang ke sekolah pukul 06.00 pagi hingga pukul 10.00. Observasi dilakukan untuk memperoleh data tentang bukti implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SD Negeri 12 Delta Pawan.

Lokasi penelitian adalah SD Negeri 12 Delta Pawan Kabupaten Ketapang yang terletak di jalan Gajahmada nomor 18 Desa Kalinilam Kecamatan Delta Pawan Kabupaten Ketapang Provinsi Kalimantan Barat. Proses belajar mengajar dilaksanakan pada pagi hari mulai pukul 07.00 pagi sampai pukul 12.00 siang. Saat ini SD Negeri 12 Delta Pawan saat ini memiliki akreditasi A (tahun 2011) dan sudah menerapkan manajemen berbasis sekolah sejak tahun 2009. Jumlah siswa tahun pelajaran 2012/2013 adalah 537 siswa dengan 21 rombongan belajar.

Sumber data yang utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata. Sedangkan tindakan dan dokumen lainnya merupakan sumber data tambahan. Sumber data dalam penelitian ini adalah kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati dan diwawancarai serta sumber tertulis dari dokumen yang dapat memberikan informasi dan data mengenai peran kepala sekolah sebagai manajer dalam implementasi manajemen berbasis sekolah di SD Negeri 12 Delta Pawan Kabupaten Ketapang. Sumber data dalam penelitian ini adalah 1 orang kepala sekolah dan 29 orang guru SD Negeri 12 Delta Pawan Kabupaten Ketapang, serta komite sekolah.

Penelitian kualitatif menempatkan peneliti sebagai instrumen penelitian yang utama dengan melakukan observasi, wawancara mendalam, dan pengumpulan dokumen. Dalam melakukan wawancara mendalam peneliti melakukan tanya jawab langsung (tatap muka) dengan subjek penelitian untuk pengumpulan data yang meliputi aspek-aspek yang akan diteliti. Dalam melaksanakan wawancara peneliti membawa pedoman yang hanya merupakan garis besar tentang hal-hal yang akan ditanyakan. Observasi dilakukan dengan cara mengadakan pengamatan langsung di lapangan dan tidak melibatkan diri dalam kegiatan sekolah. Sedangkan dokumentasi merupakan cara pengumpulan data dengan menggunakan alat dokumentasi untuk mendapatkan sejumlah informasi tentang objek yang akan diteliti sesuai dengan data yang diperlukan seperti surat-surat, foto kegiatan, serta arsip sekolah.

Analisis data dalam penelitian kasus dilakukan melalui 3 alur kegiatan sebagaimana yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman dalam (Sugiyono, 2009: 91) yaitu reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data. Reduksi data, meliputi kegiatan seleksi terhadap data-data yang sudah dikumpulkan dari hasil penelitian dan disesuaikan dengan fokus penelitian. Penyajian data dengan cara mendeskripsikan data atau informasi hasil penelitian sesuai dengan apa adanya. Penarikan kesimpulan dilakukan melalui tahapan-tahapan sebagai berikut: 1) mencatat semua temuan di lapangan baik melalui wawancara, observasi maupun studi dokumentasi dalam bentuk catatan lapangan, 2) menelaah kembali catatan wawancara, observasi, dan dokumen untuk memisahkan data yang dianggap relevan dan data yang tidak relevan dengan fokus penelitian, 3) mendeskripsikan data yang telah diklasifikasikan dengan memperhatikan fokus dan tujuan penelitian, 4) membuat analisis akhir untuk keperluan penulisan laporan.

Untuk menguji keabsahan data dilakukan dengan tiga cara yaitu triangulasi, *member check*, dan melakukan uraian rinci. Triangulasi dilakukan dengan cara, sebagai berikut: 1) membandingkan hasil wawancara antar subjek penelitian, 2) membandingkan hasil observasi dengan hasil wawancara serta dokumen yang diperoleh. *Member check* adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuan *member check* adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para pemberi data, berarti data tersebut valid sehingga semakin kredibel. Uraian rinci dilakukan oleh peneliti agar proses pelaporan hasil penelitian lebih cermat dan memenuhi semua data yang dikumpulkan. Hal ini dilakukan agar gambaran peran kepala sebagai manajer dalam manajemen berbasis sekolah di SD Negeri 12 Kecamatan Delta Pawan Kabupaten Ketapang lebih tergambar dengan jelas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

MBS merupakan model aplikasi manajemen institusional yang mengintegrasikan seluruh sumber internal dan eksternal dengan lebih menekankan pada pentingnya menetapkan kebijakan melalui perluasan otonomi sekolah.

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan yang dilakukan, dikemukakan beberapa temuan yang berhubungan dengan input implementasi MBS di SD Negeri 12 Delta Pawan, sebagai berikut: 1) Sekolah telah merumuskan Visi, Misi, dan tujuan sekolah secara jelas sebagai input utama dalam prosedur implementasi MBS, 2) Sekolah mengembangkan sumber daya yang ada untuk menunjang pelaksanaan MBS di sekolah meliputi sarana prasarana maupun kualifikasi guru yang melaksanakan proses pembelajaran, 3) Kepala sekolah melakukan pembagian tugas bagi guru-guru untuk mengelola dan merawat sarana prasarana sekolah yang digunakan untuk pembinaan siswa, 4) Sekolah melakukan pengembangan kemampuan staf tata usaha agar lebih berkompetens dalam mengurus administrasi sekolah.

Terkait dengan proses implementasi MBS di SD Negeri 12 Delta Pawan difokuskan pada beberapa hal yaitu kesiapan dan keterlibatan warga sekolah. Kepala sekolah berusaha melibatkan seluruh warga sekolah untuk turut berperan serta dalam proses pelaksanaan MBS termasuk dalam hal pengelolaan keuangan sehingga sekolah

memiliki manajemen yang transparan. Temuan penelitian yang dapat diungkapkan dalam proses implementasi MBS di SD Negeri 12 Delta Pawan, sebagai berikut: 1) memiliki proses pembelajaran yang baik dan efektif yang ditunjukkan dengan pembagian tugas mengajar dan bimbingan kegiatan ekstrakurikuler di sekolah, 2) kepemimpinan kepala sekolah yang kuat tercermin dari sikap yang luwes dan tegas, serta kemampuan membangun komunikasi yang efektif dan kondusif di kalangan guru, 3) pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif melalui penempatan guru sesuai dengan kualifikasi pendidikannya, 4) terciptanya tim kerja yang kompak di kalangan guru, 5) sistem pengelolaan keuangan yang transparan.

Sekolah sebagai sistem seharusnya menghasilkan *output* yang dapat dijamin kepastiannya. *Output* sekolah pada umumnya adalah merupakan kinerja sekolah. Output dari pelaksanaan MBS di sekolah dapat dilihat melalui dua indikator yaitu prestasi akademik dan prestasi non akademik siswa. Temuan penelitian terkait dengan output implementasi MBS di SD Negeri 12 Delta Pawan sebagai berikut: 1) terjadi peningkatan angka kelulusan siswa maupun rata-rata nilai pada tiap mata pelajaran (prestasi akademik), 2) siswa memiliki prestasi non akademik yang cukup membanggakan dalam berbagai bidang keterampilan seperti seni, olahraga, dan keagamaan.

Bukti-bukti empirik lemahnya pola lama manajemen pendidikan nasional dan digulirkannya otonomi daerah telah mendorong dilakukannya penyesuaian diri dari pola lama manajemen pendidikan menuju pola baru manajemen pendidikan masa depan yang lebih bernuansa otonomi dan yang lebih demokratis. MBS merupakan salah satu strategik meningkatkan keunggulan sekolah dalam mencapai tujuan melalui usaha mengintegrasikan seluruh kekuatan internal dan eksternal. Pengintegrasian sumber daya dilakukan sejak tahap perencanaan, pelaksanaan sampai pada evaluasi atau kontrol. Strategi penerapannya dikembangkan dengan didasari asas keterbukaan informasi atau transparansi, meningkatkan partisipasi, kolaborasi, dan akuntabilitas.

Penyediaan informasi yang tepat dan terpercaya merupakan bagian penting dalam menunjang sukses pengambilan keputusan. Meningkatkan efektivitas komunikasi pihak internal dan eksternal sekolah dalam upaya meningkatkan pemahaman mengenai tugas dan tanggung jawab masing-masing, serta dalam membangun dan mengembangkan kerja sama memberikan pelayanan pendidikan secara optimal kepada siswa.

Temuan penelitian yang dilakukan memperlihatkan bahwa kepala SD Negeri 12 Delta Pawan terkait peran sebagai manajer dalam implementasi MBS telah melaksanakan pembagian tugas terhadap seluruh guru sesuai dengan *job description* masing-masing untuk melakukan pembinaan prestasi siswa. Kepala sekolah merupakan motor penggerak bagi sumber daya sekolah terutama guru dan karyawan sekolah. Begitu besarnya peranan kepala sekolah dalam proses pencapaian tujuan pendidikan, sehingga dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya suatu sekolah sangat ditentukan oleh kualitas kepala sekolah terutama dalam kemampuannya memberdayakan guru dan karyawan ke arah suasana kerja yang kondusif. Ini sejalan pendapat Fattah dan Ali (2008:1.5) yang menyatakan bahwa MBS bertujuan merancang kembali pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah dan upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, siswa, kepala sekolah, orang tua siswa, dan masyarakat. Penerapan konsep ini tercermin dari upaya kepala sekolah SD Negeri 12

Delta Pawan meningkatkan daya kolaborasi sekolah dalam menerapkan keputusan bersama ini sebagai bagian dari upaya melibatkan seluruh warga sekolah agar memiliki daya partisipasi yang kuat untuk mengubah kebijakan menjadi aksi.

Kinerja kepala sekolah dalam kaitannya dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS di sekolahnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sebagai seorang manajer, kepala sekolah SD Negeri 12 Delta Pawan memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama, memberi kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk menyampaikan gagasannya, serta mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menjunjung program sekolah.

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh temuan yang terkait faktor pendukung dalam pelaksanaan MBS di SD Negeri 12 Delta Pawan sebagai berikut: 1) kepemimpinan kepala sekolah SD Negeri 12 Delta Pawan bersifat demokrasi yang tercermin dalam pengelolaan keuangan secara transparansi, akuntabilitas dan otonomi sekolah, 2) jumlah guru sudah memadai, dan 75% guru sudah berkualifikasi S1, 3) keinginan dan kemauan kepala sekolah untuk meningkatkan kualitas pendidikan yang besar. Dalam membuat suatu kebijakan, kepala sekolah selalu bersama-sama dengan warga sekolah semua keputusan yang diambil merupakan hasil keputusan bersama, 4) kepala sekolah menjadikan warga sekolah sebagai mitra kerja serta aktif dalam mengembangkan sekolah, 5) sarana prasarana sekolah yang memadai, 6) kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru mengacu pada pendekatan pembelajaran yang aktif dan kreatif sehingga menunjang prestasi akademik siswa. Selain itu, tercatat pula beberapa hambatan yang dihadapi SD Negeri 12 Delta Pawan dalam implementasi MBS, sebagai berikut: 1) kurangnya peran serta komite sekolah dalam pelaksanaan MBS di sekolah, 2) sikap sebagian kecil orang tua yang masih acuh tak acuh terhadap perkembangan anak di sekolah.

Hambatan dalam pelaksanaan MBS di sekolah perlu diatasi agar tidak mengganggu usaha pencapaian tujuan MBS tersebut. Kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah perlu berpikir cerdas dan kreatif dalam mengupayakan solusi untuk mengatasi hambatan yang dapat menghambat tercapainya tujuan pelaksanaan MBS di sekolah. Kepala sekolah membutuhkan dukungan dari semua pihak warga sekolah, masyarakat dan pemerintah untuk mencapai tujuan pendidikan sesuai visi dan misi sekolah. Kepala sekolah tidak akan menjadi pemimpin bila tidak ada yang dipinpinnya. Guru dan karyawan tidak akan tahu arah bila tidak ada yang membimbingnya dan para siswa tidak akan berhasil mencapai cita-citanya bila tidak ada yang menuntunnya. Oleh sebab itu, dukungan perlu diberikan kepada kepala sekolah dalam upaya peningkatan mutu sekolah. Hasil penelitian menemukan adanya beberapa upaya yang dilakukan kepala sekolah SD Negeri 12 Delta Pawan dalam mengatasi hambatan pelaksanaan MBS di SD Negeri 12 Delta Pawan, sebagai berikut: 1) berusaha memberikan pemahaman mengenai MBS dalam setiap kesempatan kepada orang tua siswa misalnya ketika pengambilan raport kenaikan kelas, 2) menyampaikan laporan tertulis kepada pihak komite mengenai program-program yang telah dilaksanakan maupun kendala dan bantuan yang sekolah perlukan dari pihak komite, 3) menyempatkan diri datang langsung mengamati kegiatan pembinaan anak sehingga mengetahui sejauhmana

keberhasilan pembinaan yang dilakukan oleh guru pembina kegiatan tersebut, 4) meningkatkan partisipasi guru dengan fokus pada proses pembelajaran.

Pembahasan

Dalam Undang Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab I Pasal 1 dinyatakan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Pendidikan memiliki peran strategis sebagai sarana pengembangan sumber daya manusia. Pendidikan sebagai aktivitas ilmiah memiliki tujuan yang terukur yang akan dicapai. Tujuan pendidikan pendidikan tidak akan tercapai melalui proses pendidikan yang sekedarnya saja. Pendidikan yang mampu memfasilitasi perubahan adalah pendidikan yang merata, bermutu dan relevan dengan kebutuhan masyarakat.

Pemerintah telah melakukan berbagai upaya dalam rangka memberikan harapan bagi kelangsungan dan terkendalinya kualitas pendidikan Indonesia. Namun karena pengelolaan yang terlalu kaku dan sentralistik, berbagai program yang dilaksanakan pemerintah tidak memberikan dampak positif, bahkan angka partisipasi pendidikan nasional dan kualitas pendidikan Indonesia menurun. Penurunan kualitas pendidikan diduga erat kaitannya dengan masalah manajemen sehingga muncullah suatu pemikiran ke arah pengelolaan pendidikan yang memberi keleluasaan kepada sekolah untuk mengatur dan melaksanakan berbagai kebijakan secara luas, pemikiran peningkatan peran sekolah dalam pengelolaan sekolah disebut dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Kriteria keefektifan pelaksanaan MBS perlu melihat sekolah sebagai suatu sistem yang terdiri dari input, proses, dan output. Sekolah yang menerapkan MBS perlu memahami berbagai karakter tentang pelaksanaan MBS agar peningkatan mutu pendidikan melalui MBS dapat tercapai. Menguraikan karakteristik MBS melalui pendekatan sistem melihat sekolah perlu sebagai sebuah sistem yang terdiri dari input, proses dan output/produk sekolah (Rohiat, 2010:57). Prihatin (2011:148) menyatakan bahwa implementasi MBS adalah pengkoordinasian dan penyerasian sumberdaya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah melalui sejumlah input manajemen untuk mencapai tujuan sekolah. Kriteria keefektifan pelaksanaan MBS perlu melihat sekolah sebagai suatu sistem yang terdiri dari input, proses, dan output.

Hal ini berarti bahwa keefektifan MBS harus sejak awal diketahui dampaknya terhadap pencapaian tujuan pendidikan khususnya dalam realisasi program sekolah sehingga dapat diketahui kelemahan untuk diperbaiki dan kekuatan untuk dipertahankan. Kriteria keefektifan pelaksanaan MBS perlu melihat sekolah sebagai suatu sistem yang terdiri dari input, proses, dan output. Implementasi MBS meliputi tiga hal yaitu input, proses dan output (Rohiat, 2010:58-64).

Sekolah yang menerapkan MBS seperti SD Negeri 12 Delta Pawan perlu memahami berbagai karakter tentang pelaksanaan MBS agar peningkatan mutu pendidikan melalui MBS dapat tercapai. Menguraikan karakteristik MBS melalui pendekatan sistem melihat sekolah perlu sebagai sebuah sistem yang terdiri dari input, proses dan output/produk sekolah (Rohiat, 2010:57). Hal ini berarti bahwa keefektifan

MBS harus sejak awal diketahui dampaknya terhadap pencapaian tujuan pendidikan khususnya dalam realisasi program sekolah sehingga dapat diketahui kelemahan untuk diperbaiki dan kekuatan untuk dipertahankan.

Kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah salah satu bentuk alternatif sebagai kebijakan desentralisasi pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah berpotensi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, efisiensi serta melahirkan manajemen yang bertumpu di tingkat sekolah. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan otonomi sekolah, dalam mengelola sekolah dan menciptakan kepala sekolah, guru dan administrator profesional.

Dalam manajemen berbasis sekolah, memerlukan kepala sekolah yang mampu menjalankan fungsi kepemimpinannya. Kepala sekolah harus mampu menyelaraskan kepemimpinannya, pengikut dan situasi. Oleh karena itu kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Ini sejalan dengan pendapat Sagala (2010:88) yang menyatakan, “Kepala sekolah orang yang diberi tugas dan tanggung jawab mengelola sekolah, menghimpun, memanfaatkan, dan menggerakkan seluruh potensi sekolah secara optimal untuk mencapai tujuan”. Salah satu kekuatan dalam pengelolaan sekolah yang bertanggung jawab menghadapi perubahan adalah kepemimpinan kepala sekolah yaitu perilaku kepala sekolah yang mampu memprakarsai pemikiran baru dalam proses interaksi di lingkungan sekolah dengan melakukan perubahan atau penyesuaian tujuan, sasaran, konfigurasi, prosedur, Input, proses dan output dari suatu sekolah sesuai dengan tuntutan perkembangan. Mulyasa (2006b:37) menyatakan, “Dalam MBS, pelaksanaan program-program sekolah didukung oleh adanya kepemimpinan sekolah yang demokratis dan profesional”. Watson dalam (Nurkolis, 2002:82) memberikan panduan yang komprehensif sebagai elemen kunci reformasi MBS yang terdiri atas: 1) menetapkan secara jelas visi dan hasil yang diharapkan, 2) menciptakan fokus tujuan nasional yang memerlukan perbaikan, 3) adanya panduan kebijakan dari pusat yang berisi standar-standar kepada sekolah, 4) tingkat kepemimpinan yang kuat dan dukungan politik serta dukungan kepemimpinan dari atas, 5) pembangunan kelembagaan (*capacity building*) melalui pelatihan dan dukungan kepada kepala sekolah, para guru, dan anggota dewan sekolah, 6) adanya keadilan dalam pendanaan atau pembiayaan pendidikan.

Motif terpenting dari penerapan MBS di satu sekolah adalah motif efektivitas sekolah karena dalam motif efektivitas sekolah sudah mencakup semua komponen yang memang harus ada dalam suatu sekolah. Menurut Saputri dkk (2010) komponen-komponen pendukung MBS tersebut adalah: 1) kepemimpinan yang kuat, 2) para guru yang terampil dan berkomitmen tinggi, 3) mutu pembelajaran yang difokuskan untuk peningkatan prestasi siswa, 4) rasa tanggung jawab terhadap hasil. Berpijak pada uraian faktor pendukung implementasi pelaksanaan MBS di atas, maka kendala pelaksanaan MBS terletak pada 3 faktor utama yaitu: 1) Keterbatasan kualitas SDM guru dan stakeholder sekolah, 2) belum ada sekolah lain di sekitarnya yang dijadikan acuan pelaksanaan MBS, 3) kendala pada keterbatasan dukungan dana dari stakeholder sekolah.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Setelah melihat hasil penelitian yang telah dipaparkan, dapat ditarik kesimpulan bahwa implementasi MBS oleh kepala sekolah di SD Negeri 12 Delta Pawan Kabupaten Ketapang telah berjalan cukup efektif dan sesuai dengan kebijakan dan perencanaan sekolah. Selanjutnya dapat dipaparkan beberapa kesimpulan khusus, sebagai berikut: 1) Prosedur implementasi MBS di SD Negeri 12 Delta Pawan Kabupaten Ketapang yang meliputi input, proses, dan output telah dilaksanakan dengan baik yang didukung dengan adanya perumusan Visi, Misi, dan tujuan sekolah secara jelas, sumber daya yang cukup memadai untuk menunjang pelaksanaan MBS, proses pembelajaran yang baik dan efektif yang ditunjukkan dengan pembagian tugas mengajar dan bimbingan kegiatan ekstrakurikuler di sekolah, kepemimpinan kepala sekolah yang kuat, serta pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif melalui penempatan guru sesuai dengan kualifikasi pendidikannya, 2) Peran kepala sekolah sebagai manajer dalam implementasi MBS di SD Negeri 12 Delta Pawan Kabupaten Ketapang diantaranya adalah melaksanakan pembagian tugas terhadap seluruh guru sesuai dengan *job description* masing-masing untuk melakukan pembinaan prestasi siswa, meningkatkan daya kolaborasi sekolah dalam menerapkan keputusan bersama dengan melibatkan seluruh warga sekolah agar memiliki daya partisipasi yang kuat untuk mengubah kebijakan menjadi aksi, melakukan pengelolaan keuangan secara transparan dan akuntabel, serta mengelola administrasi sekolah secara demokratis, 3) Faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi MBS di SD Negeri 12 Delta Pawan Kabupaten Ketapang diantaranya kepala sekolah bersifat demokrasi yang tercermin dalam pengelolaan keuangan secara transparansi, akuntabilitas dan otonomi sekolah, sarana prasarana sekolah yang memadai, kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru mengacu pada pendekatan pembelajaran yang aktif dan kreatif sehingga menunjang prestasi akademik siswa, serta pembinaan yang dilakukan oleh dinas pendidikan. Sedangkan hambatan yang dialami dalam implementasi MBS di sekolah, diantaranya: kurangnya peran serta komite sekolah dalam pelaksanaan MBS di sekolah dan sikap sebagian kecil orang tua yang masih acuh tak acuh terhadap perkembangan anaknya di sekolah, 4) Upaya yang dilakukan kepala sekolah untuk mengatasi hambatan dalam mengimplementasikan MBS di SD Negeri 12 Delta Pawan Kabupaten Ketapang diantaranya adalah menyampaikan laporan tertulis kepada pihak komite mengenai program-program yang telah dilaksanakan maupun kendala dan bantuan yang sekolah perlukan dari pihak komite, memberikan pemahaman mengenai MBS kepada orang tua siswa dalam setiap kesempatan misalnya ketika pengambilan raport kenaikan kelas serta menyampaikan informasi mengenai program-program sekolah dan dukungan apa yang diperlukan dari orang tua, meningkatkan partisipasi guru dengan fokus pada proses pembelajaran.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah disampaikan, maka dikemukakan saran-saran sebagai berikut: 1) Kepala sekolah perlu menjaga dan meningkatkan komunikasi dan partisipasi yang telah berjalan dilakukan bersama warga sekolah melalui sosialisasi program-program dan tujuan yang terkait dengan pelaksanaan MBS dapat jelas

dipahami oleh seluruh warga sekolah, 2) Kepala sekolah perlu menjalin komunikasi yang lebih efektif dengan pihak komite sebagai lembaga pendukung sekolah dalam pelaksanaan MBS. Ini dapat diwujudkan dengan membicarakan jadwal rutin pertemuan antara pihak sekolah dengan komite dengan mempertimbangkan kondisi waktu masing-masing, 3) Sekolah perlu mengadakan pertemuan khusus dengan orang tua siswa yang membahas mengenai program MBS yang dilaksanakan sekolah dan menyampaikan pentingnya dukungan dan peran serta orang tua dalam pencapaian program dan tujuan MBS di sekolah terkait dengan proses pendidikan putra-putri mereka di SD Negeri 12 Delta Pawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, M. 2011. *Manajemen Berbasis Sekolah: Strategi Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Artikel. <http://bdksurabaya.kemenag.go.id/file/dokumen/manajemenberbasissekolahMiftahfinal.pdf>. Diakses tanggal 27 Desember 2012
- Fattah, N dan Ali, M. 2008. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Universitas Terbuka
- Hersey, P and Blanchard, K. H. 1982. *Management of Organization Behaviour: Utilizing Human Resources. Third Edition*. Prentice Hall In: Englewood Cliffs New Jersey
- Mulyana, D. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*. Edisi Kelima. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mulyasa, E. 2006a. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- _____. 2006b. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Nurkolis. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo
- Prihatin, E. 2011. *Teori Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Rahmat. 2009. *Manajemen Berbasis Sekolah : Model Strategi Mengembangkan Keunggulan Berbasis Kolaborasi*. <http://gurupembaharu.com/home/managemen-berbasis-sekolah-strategi-mengembangkan-keunggulan-dan-daya-kompetisi-sekolah/>. Diakses tanggal 27 Desember 2012
- Rohiat. 2010. *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik*. Bandung: Refika Aditama
- Romli. 2009. *Tugas Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Manajemen Berbasis Sekolah*. Ittihad Jurnal Kopertis Wilayah XI Kalimantan. Volume 7. Oktober 2009. Hal 1-12
- Sagala, S. 2010. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Saputri, L dkk. 2010. *Penerapan Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)*. Makalah. Tersedia di <http://rsbib2008.blogspot.com/2010/10/penerapan-implementasi-manajemen.html>. Diakses tanggal 3 Januari 2013
- Sugiyono. 2009. *Memahami Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Sukmadinata, N. S. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Syaifuddin, M dan Effendy, M. M. 2011. *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. http://pjjpgsd.dikti.go.id/file.php/1/repository/dikti/Mata%20Kuliah%20Awal/Manajemen%20Berbasis%20Sekolah/BAC/UNIT_3_MBS.pdf. Diakses tanggal 27 Desember 2012

- Wahyudi. 2012. *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (School-Based Management) Dalam Rangka Desentralisasi Pendidikan*. Jurnal Ilmiah. FKIP Universitas Tanjungpura Pontianak
- Weihrich, H and Koontz, H. 2005. *Management A Global Perspective*. Philippine: Mc.Graw Hill Education (Asia)
- Zamroni. 2000. *Paradigma Pendidikan Masa Depan*. Yogyakarta: Biograf Publishing. Tersedia di http://pakguruonline.pendidikan.net/wacana_pdd_left.html. Diakses tanggal 2 Desember 2012.